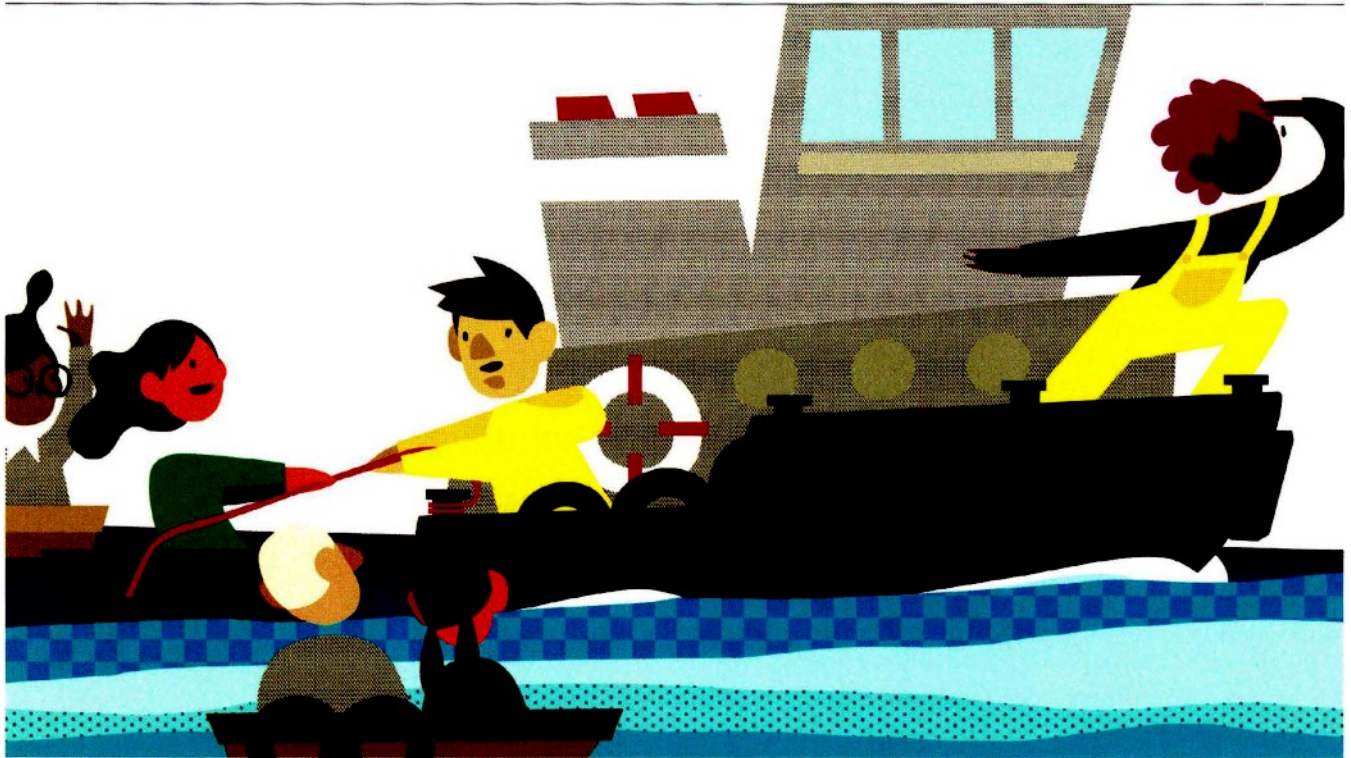


## Vita e lavoro nella pandemia



# Genitori al lavoro: cosa chiedono ai loro manager?

Un buon equilibrio tra predicibilità e flessibilità

di Ellen Ernst Kossek, Kelly Schwind Wilson e Lindsay Mechem Rosokha

**Anche durante una pandemia, i manager sono sottoposti alla pressione** di dover ottenere risultati. Devono riuscire a guidare efficacemente i loro team e spingere la performance sostenendo al tempo stesso le esigenze di vita lavorativa dei dipendenti. E questo sia che lavorino in sede, sia da remoto, non c'è differenza. I genitori che lavorano, in particolare, stanno lottando per riuscire a creare un giusto equilibrio tra il lavoro e la scuola a casa o la cura dei più piccoli.

La nostra ricerca suggerisce che, in questa crisi, riformulare le modalità di gestione delle risorse umane - soprattutto se con i figli a casa - è una delle sfide più significative che i capi si trovano oggi ad affrontare. È anche una straordinaria opportunità: se affrontata con saggezza, può aumentare il benessere, la cultura e le prestazioni di un team nel

presente e in futuro. Per ottenere questi risultati positivi, è utile capire prima di tutto il dilemma che si sta affrontando. Inoltre, per aiutare voi stessi e i vostri dipendenti ad avere successo, dovrete anche impiegare le strategie giuste, ovvero quelle che bilanciano predicibilità e flessibilità.

I manager dovrebbero prestare una particolare attenzione ai dipendenti di prima linea dato che sono spesso le persone con il maggior bisogno di predicibilità e flessibilità e le minori probabilità di ottenerle, dato che, durante la pandemia, si destreggiano continuamente tra la cura dei figli e il lavoro fuori casa. In ogni caso, e del tutto indipendentemente dalle diverse situazioni che si stanno gestendo, sono molteplici i suggerimenti che dimostrano l'utilità di applicare strategie di predicibilità e flessibilità al proprio team.

## Il dilemma del manager

Consideriamo cosa viene chiesto attualmente ai manager. In primo luogo, non si può certo ignorare il Covid-19 e l'effetto che ha avuto sulla vita dei dipendenti. Cercare di far rispettare scadenze rigide e riunioni frequenti, significa non riconoscere il carico aggiuntivo di ansia e richieste che le persone – e, ancora una volta, soprattutto i genitori che lavorano – devono affrontare in questo momento. Le ricerche dimostrano che i manager che sono troppo rigidi sull'impiego del tempo “faccia a faccia” e che impongono scadenze arbitrarie senza l'input dei dipendenti – in particolare nelle situazioni di telelavoro – aumentano lo stress delle persone che compongono il team. Finiscono inoltre per alienare mamme e papà, che potrebbero licenziarsi se costretti a scegliere tra lavoro e famiglia. Allo stesso modo, per chi lavora su base oraria, ci possono essere momenti in cui c'è bisogno di allontanarsi dal luogo di lavoro per rispondere alla chiamata inaspettata di un bambino, di un insegnante o di una baby sitter, anche se non si tratta di una pausa programmata e formalizzata. In questo caso, potete stabilire una norma di flessibilità offrendovi di intervenire per coprirli o di coinvolgere colleghi che l'abbiano condivisa. Un ambiente di lavoro in cui le persone sentono di avere scarso controllo sui confini che separano la dimensione personale da quella professionale raramente porta a prestazioni di successo.

Allo stesso tempo, non si può essere troppo indulgenti. Non si può agire come se le routine e gli obiettivi prevedibili non fossero affatto importanti. Né si può dare carta bianca, o concedere accordi particolari troppo permissivi (come modalità e orari di lavoro negoziati personalmente) solo ai genitori che lavorano. Se ci si muove in questa direzione ignorando gli altri dipendenti o costringendoli in ogni situazione critica a prendere in mano la situazione, si potrebbe generare uno stato diffuso di rancore

all'interno della squadra.

I manager devono quindi abbracciare due strategie che, osservate superficialmente, potrebbero sembrare in conflitto: la predicibilità (cioè la struttura di orari, scadenze, routine e backup) e la “flessibilità flessibile” (cioè la disponibilità a spostare i compiti e i processi dei genitori che lavorano, a ridurre il lavoro a bassa priorità e a incorporare le perdite di tempo pianificate per diluire le scadenze).

## Aggiungere elementi di predicibilità alla giornata lavorativa

In primo luogo, considerate come rendere il lavoro il più possibile prevedibile senza appesantire i genitori in modo eccessivo. Le ricerche dimostrano che i dipendenti, soprattutto quelli con esigenze familiari, preferiscono orari prestabiliti o pianificati, perché così possono gestire meglio la loro vita non lavorativa. Con il Covid-19, gli orari sono spesso soggetti a variazioni, ma i manager possono comunque cercare di fissare i tempi per l'interazione e la comunicazione mirata e, quando questi non funzionano, utilizzare sistemi di backup. Alcuni suggerimenti sono riportati qui di seguito.

**Delineare gli “orari principali”.** I manager possono aiutare a fare ordine definendo gli orari principali di lavoro e le possibili “finestre di disponibilità”. Questo richiede di raccogliere input utili alla programmazione da parte di tutti i membri del team, tra cui indicazioni su come si possano soddisfare al meglio eventuali esigenze familiari. A seconda della struttura del gruppo e dei rispettivi compiti individuali, si possono impostare gli stessi orari principali di lavoro (ad esempio dalle 10 alle 14) quando tutti sono disponibili a collaborare. Il lavoro di squadra condotto durante questo “tempo collettivo” dovrebbe essere focalizzato su obiettivi chiari. Ad esempio, Microsoft ha incoraggiato

i manager ad abbreviare le riunioni a 30 minuti per garantire che le persone rimangano coinvolte. Un'altra opzione è quella di far sì che ogni membro del team copra un diverso intervallo di ore principali di lavoro (ad esempio dalle 8 alle 11, dalle 11 alle 14, dalle 14 alle 17) in modo che qualcuno sia sempre disponibile per i clienti o i fornitori. Strumenti virtuali come la messaggistica istantanea possono aiutare le diverse persone a comunicare con i colleghi in orari differenti e durante le ore non programmate come principali. Anche se potrebbe non essere possibile venire incontro a tutte le richieste di pianificazione, è importante consultare i dipendenti, spiegare come e perché le decisioni vengono prese e dare alle persone la libertà di agire in modo autonomo quando è più utile per loro.

## Creare un sistema di supporto.

Gli studi dimostrano che formalizzare un'adeguata copertura di sostegno è un modo efficace per aiutare i dipendenti che si trovano a gestire mutevoli esigenze di famiglia. Potete assegnare a ciascun membro del team un “volontario Covid”, che comunicherà le informazioni chiave quando qualcuno perde una riunione a causa di problemi familiari dell'ultimo minuto. I manager dovrebbero avviare e supervisionare il processo di abbinamento, ma anche sollecitare il contributo dei dipendenti ogni volta che è possibile. Se due genitori vengono abbinati, un ulteriore vantaggio è il potenziale supporto informale tra pari, in quanto è probabile che parleranno non solo del lavoro, ma anche della famiglia. Nelle organizzazioni che richiedono la presenza di dipendenti sul posto di lavoro, è possibile formare in modo proattivo o assumere lavoratori a rotazione per le persone che inaspettatamente possono aver bisogno di tempo libero.

## Programmare incontri individuali regolari.

Durante questa crisi continua, è ancora più essenziale che i manager si mettano regolarmente in contatto con ogni dipendente, soprattutto con i genitori che lavorano.

Purtroppo, solo un numero esiguo di capi lo fa in modo strutturato. Per iniziare, organizzate incontri individuali ricorrenti, costanti e personali (in videoconferenza o al telefono, se non state svolgendo un lavoro essenziale in sede) con tutti i membri del vostro team, sia per discutere le loro priorità di lavoro, sia per fare domande aperte su come stanno bilanciando le richieste del lavoro con quelle della famiglia.

Quest'ultimo aspetto è fondamentale. Le ricerche dimostrano che non è sufficiente sostenere i dipendenti sul terreno professionale. Per ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia, dovrete affrontare in modo specifico tali questioni e individuare le risorse di cui le persone hanno bisogno per svolgere bene il loro lavoro, sia sul posto di lavoro che fuori. In queste conversazioni esprimerete l'intenzione di svolgere una supervisione costruttiva a sostegno della famiglia. I quattro aspetti chiave studiati nelle aziende di tutto il mondo sono: il supporto emotivo (chiedere ai dipendenti di questi problemi e mostrare empatia); il supporto strumentale (come sollecitare l'input dei dipendenti sulle loro preferenze per l'aggiustamento degli orari); la modellazione dei ruoli (esplicitare le strategie personali che avete usato quando avete dovuto gestire richieste concorrenti); e la gestione creativa del binomio lavoro-famiglia (discutere soluzioni che aiutino il genitore, ma che garantiscano comunque l'efficace esecuzione del lavoro). La nostra ricerca mostra che, mentre quasi il 100% dei manager si considera di supporto ai dipendenti con famiglia, solo la metà dei loro subordinati è d'accordo con questa valutazione. Un modo semplice per migliorare questa discrepanza è quello di dedicare del tempo ai confronti personali, assicurandosi di chiedere sempre a tutti i membri del team - genitori e non genitori - come vanno le cose nel lavoro e nella vita, e se c'è qualcosa che voi o l'azienda potete fare per aiutare.

### **Imparate a essere flessibili sulla flessibilità**

La predicibilità funziona solo fino a un certo punto. Inevitabilmente, si presenterà qualcosa di inaspettato. Un dipendente potrà aver bisogno di saltare le ore centrali di lavoro per occuparsi di un bambino malato o che ha accumulato troppa energia per riuscire a stare seduto durante le lezioni via Zoom. Un progetto subirà un'accelerazione, un cliente chiamerà con una richiesta di emergenza, o si scoprirà un intoppo nella catena di fornitura. I manager devono quindi essere "flessibili sulla flessibilità". Questo può sembrare difficile in alcuni contesti, in particolare nei settori della vendita al dettaglio e della ristorazione, dove la programmazione just-in-time è spesso la norma. Ecco alcune strategie da considerare.

**Garantite carichi di lavoro e orari sostenibili.** Il concetto di "flessibilità flessibile" è iniziato con uno studio di professionisti di grande talento e con un carico elevato di lavoro (per lo più donne con famiglia) che hanno negoziato una riduzione delle ore di lavoro (con corrispondente taglio retributivo temporaneo) per guadagnare più tempo per tutto, dalla famiglia ad altri aspetti della vita. I manager hanno collaborato con questi dipendenti per creare carichi di lavoro più sostenibili, facendo controlli frequenti per assicurarsi che nessuno registrasse più ore di lavoro di quanto fosse realmente salutare. In questo particolare momento, vi suggeriamo di considerare questo approccio per tutti i dipendenti.

Ciò può comportare il venir meno di lavoro a basso valore aggiunto - ad esempio eliminando un rapporto che nessuno legge più o consentendo a un lavoratore in prima linea di richiedere un orario ridotto all'inizio o alla fine della giornata, quando la domanda dei clienti tende comunque a essere più leggera. Un'altra possibilità è permettere a due genitori (professionisti di talento) di condividere temporaneamente parte del lavoro. Anche

la flessibilità basata sul tempo può essere d'aiuto; si possono considerare, ad esempio, turni frazionati, in cui i genitori lavorano la mattina, aiutano i figli con la scuola nel pomeriggio e la sera presto, e poi tornano al lavoro a tarda sera o nel fine settimana. Alcune persone potrebbero voler lavorare sei giorni alla settimana con meno ore o quattro giorni con orari più lunghi. Si potrebbero anche spostare gli obiettivi di rendimento alla cadenza settimanale o mensile, piuttosto che giornaliera o settimanale, dando così alle persone la discrezionalità di svolgere questi compiti durante le ore che meglio si adattano alle loro esigenze. Incoraggiate i dipendenti a far sentire la loro voce se hanno bisogno di qualche aggiustamento.

**Siate un buon modello di riferimento.** Potete assumere un ruolo guida nel vostro team per rimuovere le barriere sociali che ostacolano l'utilizzo della flessibilità nella vita lavorativa. L'idea che "l'infelicità ami stare in compagnia" è confermata da studi che dimostrano quanto sia importante comunicare ai dipendenti che le difficoltà della vita lavorativa sono comuni e che tutti a volte hanno bisogno di un cambiamento, voi inclusi. Condividere le proprie preoccupazioni - in particolare se si lavora mentre si sta gestendo la cura dei bambini o la scuola a casa - rende visibile questo sforzo. Apportare modifiche al proprio programma e parlarne apertamente mette in evidenza la flessibilità come soluzione.

Questo approccio paga: le ricerche sul potere dei colleghi dimostrano che quanto più i manager ricorrono alla flessibilità, tanto più i loro dipendenti avranno la sensazione di poter a loro volta utilizzarla senza timori nella vita lavorativa.

**Sperimentate nuove regole.** In tempi pre-pandemici, i manager spesso si attenevano alle politiche di lavoro flessibile e a distanza delle loro organizzazioni. C'erano regole chiare su chi poteva accedere a queste

modalità di lavoro, dove e quando. Ma ora è il momento di sperimentare. Ad esempio, se la vostra azienda aveva una regola che prevedeva che i dipendenti dovessero vivere nel raggio di 75 km dall'ufficio, ma ora non verrà più nessuno per almeno un anno, potreste certamente permettere a un giovane genitore di lavorare a casa dei propri genitori in un'altra regione per usufruire di un servizio di baby-sitting gratuito e sicuro. Se una volta il personale di staff era richiesto sul posto ogni giorno, forse può essere presente di persona dal lunedì al mercoledì, mentre le mansioni amministrative possono essere a volte a distanza il giovedì e il venerdì. Considerate la possibilità di sviluppare una "carta della flessibilità" del team che contenga un elenco di nuove regole concordate di comune accordo per il lavoro durante la pandemia. E alcuni datori di lavoro - compresi quelli che impiegano lavoratori a ore - stanno sperimentando settimane lavorative compresse di tre o quattro giorni di lavoro con orari più lunghi e meno giorni di lavoro, rendendo più facile per i dipendenti destreggiarsi tra la cura di bambini e parenti, e riducendo i costi e il rischio di burnout.

**Aumentate la fruibilità delle politiche di congedo.** Solo il 17% dei lavoratori statunitensi ha accesso al congedo familiare retribuito, e il 24% dei lavoratori - tra cui molti lavoratori a ore in mansioni considerate essenziali - non dispone ancora di congedi per malattia retribuiti. Ma anche le persone che usufruiscono di questi benefici raramente li utilizzano appieno a causa della carenza di personale, dell'impossibilità di farsi approvare i permessi, della possibile accusa di non mettere il lavoro al primo posto o del timore di perdere il lavoro. Soprattutto ora, i manager devono assicurarsi che i dipendenti si sentano sicuri nel prendere un congedo retribuito (seguito da un congedo non retribuito quando necessario), anche perché

potrebbe aiutare a prevenire la diffusione del Covid-19 se un dipendente o un membro della famiglia è infetto.

I manager devono anche essere chiari su ciò che accade durante il tempo libero. Devono chiarire che, se non ci si aspetta che i dipendenti lavorino, i membri del team non devono aspettarsi risposte alle e-mail. Inoltre, nessuno dovrebbe chiamare o inviare messaggi a un dipendente quando non lavora; questi tipi di comunicazione tendono a essere molto più invasivi perché sono più difficili da ignorare. Le emergenze si verificano, ma è necessario definire in anticipo ciò che costituisce un'emergenza per assicurarsi che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda.

**Sanzioni preventive.** È anche importante assicurarsi che non ci siano ripercussioni per i dipendenti che richiedono flessibilità durante la pandemia. Nessuno dovrebbe essere escluso da aumenti, promozioni o nuove opportunità perché ha dovuto modificare il proprio programma o utilizzare tutti i giorni di ferie e di congedo per malattia. Una soluzione è quella di adeguare gli standard di rendimento, ad esempio concedendo ai genitori un tempo supplementare per soddisfare determinati criteri. Alcune università stanno allungando i tempi di permanenza degli assistenti professori; anche le società di consulenza o gli studi legali potrebbero fare lo stesso. Un'altra soluzione, in particolare per gli addetti alle vendite, consiste nell'istituire un comitato di compensazione per adeguare le quote di vendita o modificare temporaneamente le strutture di compensazione (ad esempio, passando dall'offerta di una retribuzione basata esclusivamente sulle commissioni a una combinazione di base retributiva e di bonus per le commissioni). E nei settori dei servizi maggiormente in difficoltà come quello dell'ospitalità, che stanno affrontando un forte calo della domanda da parte dei clienti, alcuni datori di lavoro si stanno impegnando

a garantire per sei mesi i diritti di sicurezza del lavoro che danno ai lavoratori licenziati la possibilità di esercitare per primi il diritto alla riassunzione. Altri offrono permessi di malattia illimitati per i lavoratori a ore. È possibile così mantenere i dipendenti motivati e leali, e compensare i sentimenti di sconfitta in questi tempi economicamente difficili.

Questi sono solo alcuni esempi di quanto sia importante essere flessibili non solo nella programmazione, ma anche nell'adattare le politiche e le pratiche per le risorse umane durante la pandemia.

**CAMBIARE IL MODO** in cui si guida il proprio team - oltre a cercare di raggiungere gli obiettivi di performance in una crisi economica - può sembrare scoraggiante. Ma non è possibile gestire le risorse umane come un anno fa. Queste strategie possono aiutarvi a gestire in modo predicibile e flessibile, e aiuteranno voi e i vostri dipendenti, soprattutto quelli con figli, a superare le pressioni di oggi. Dovrebbero anche aiutarvi a costruire una squadra più forte che sia in grado di funzionare bene sia durante la pandemia, sia negli anni a venire. ■

**Ellen Ernst Kossek** è professoressa di Management alla Purdue University dove studia come i confini tra lavoro e vita privata, la flessibilità e il lavoro a distanza influiscono sull'inclusione delle donne e sulla parità di carriera.

**Kelly Schwind Wilson** è professoressa associata di Management alla Purdue University. La sua ricerca si concentra sulle relazioni tra lavoro e famiglia, sui rapporti interpersonali e sulla leadership. **Lindsay Mechem Rosokha** è dottoranda alla Purdue University dove studia Comportamento organizzativo e Risorse umane. I suoi interessi di ricerca includono gli scambi interpersonali, la diversità e la leadership dei dipendenti in ambiti lavorativi e non lavorativi.